



Martin Scherm  
Werner Sarges

# 360°- Feedback

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Praxis der  
Personalpsychologie

 hogrefe

## **360°-Feedback**

**Praxis der Personalpsychologie  
Human Resource Management kompakt  
Band 1**

360°-Feedback

PD Dr. Martin Scherm, Prof. Dr. Werner Sarges

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Prof. Dr. Jörg Felfe,  
Dr. Rüdiger Hossiep, Prof. Dr. Martin Kleinmann

Begründer der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,  
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Werner Sarges

**Martin Scherm  
Werner Sarges**

# 360°-Feedback

2., überarbeitete und erweiterte Auflage



**PD Dr. Martin Scherm**, geb. 1961. Studium der Psychologie, Pädagogik und Politischen Wissenschaft an der Universität Hamburg. 1996 Promotion. 2010 Habilitation. Leitung des Arbeitsbereichs Führungsbegleitung an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg.

**Prof. em. Dr. Werner Sarges**, geb. 1941. Studium der Psychologie und der Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Marburg und Hamburg. 1971–1973 Trainee und Junior-Manager in einem multinationalen Konzern der Konsumgüterindustrie. 1974 Promotion. Von 1977–2006 Professor für Quantitative Methoden an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg und seit 1984 Institutsleiter und Berater der Psychologie am Institut für Management-Diagnostik in Barnitz (bei Hamburg).

**Wichtiger Hinweis:** Der Verlag hat gemeinsam mit den Autoren bzw. den Herausgebern große Mühe darauf verwandt, dass alle in diesem Buch enthaltenen Informationen (Programme, Verfahren, Mengen, Dosierungen, Applikationen, Internetlinks etc.) entsprechend dem Wissensstand bei Fertigstellung des Werkes abgedruckt oder in digitaler Form wiedergegeben wurden. Trotz sorgfältiger Manuskripterstellung und Korrektur des Satzes und der digitalen Produkte können Fehler nicht ganz ausgeschlossen werden. Autoren bzw. Herausgeber und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entsteht. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

#### **Copyright-Hinweis:**

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG  
Merkelstraße 3  
37085 Göttingen  
Deutschland  
Tel. +49 551 999 50 0  
Fax +49 551 999 50 111  
verlag@hogrefe.de  
www.hogrefe.de

Umschlagabbildung: © baona–iStock.com by Getty Images  
Satz: Matthias Lenke, Weimar  
Format: PDF

2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2019  
© 2002 und 2019 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen  
(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-8409-3000-3; E-Book-ISBN [EPUB] 978-3-8444-3000-4)  
ISBN 978-3-8017-3000-0  
<http://doi.org/10.1026/03000-000>

**Nutzungsbedingungen:**

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

**Anmerkung:**

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Begriff und Konzept des 360°-Feedbacks</b> .....	<b>1</b>
1.1	Bezeichnung .....	1
1.2	Definition .....	1
1.3	Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen/Konzepten .....	4
1.4	Bedeutung für das Personalmanagement .....	7
1.5	Betrieblicher Nutzen .....	13
<b>2</b>	<b>Theorien und Modelle des 360°-Feedbacks</b> .....	<b>15</b>
2.1	Feedback als Katalysator der Entwicklung von Führungskräften .....	15
2.2	Feedback als Katalysator des Organisationslernens .....	22
2.3	Kompetenzen als Fokus des 360°-Feedbacks .....	26
2.4	Von der Wahrnehmung zur Konstruktion der „Wirklichkeit“: Feedbacks als Eindrucksurteile .....	30
2.5	Prozessmodell und zentrale Forschungsbefunde .....	38
2.5.1	Die Urteilsdifferenzen zwischen Selbst- und Fremdurteil .....	38
2.5.2	Der Zusammenhang der Urteilsdifferenzen mit Leistung und Zielerreichung .....	40
2.5.3	Die Wahrnehmung von Ziel-Leistungs-Diskrepanzen und ihr Einfluss auf die Selbsteinsicht und das Selbstbild .....	44
2.5.4	Das erwartete Verhalten und die Bedeutung des Feedback- prozesses .....	45
2.5.5	Die erwartete Leistung und die Bedeutung des Feedback- prozesses .....	45
2.5.6	Die Ergebnisse von Feedbackprozessen .....	47
<b>3</b>	<b>Analyse und Maßnahmenempfehlung</b> .....	<b>55</b>
3.1	Voraussetzungen der Installation von 360°-Feedbacks .....	55
3.1.1	Kultur der persönlichen Wertschätzung .....	55
3.1.2	Verbindlichkeit und Wertschätzung von Entwicklungs- bemühungen durch Einbettung in Development-Strategien .....	56
3.1.3	Entscheidung bezüglich der Funktion des Feedbacks .....	57
3.2	Der Feedbackprozess .....	59
3.2.1	Phase 1: Strategische Ziele und Randbedingungen .....	59
3.2.2	Phase 2: Informieren und Feedbackdaten erheben .....	61
3.2.3	Phase 3: Auswerten und Rückmelden .....	64
3.2.4	Phase 4: Folgemaßnahmen .....	67

<b>4</b>	<b>Vorgehen und Probleme</b> .....	<b>76</b>
4.1	Leitfaden für die erfolgreiche Auswahl von Feedbackverfahren. . . .	76
4.2	Exkurs: Steigerung von Informationsgehalt und Akzeptanz der Selbst- und Fremdurteile durch einen erweiterten methodischen Zugang .....	88
4.3	Fragen und Probleme im Feedbackprozess .....	91
4.3.1	Probleme bei der Implementierung .....	91
4.3.2	Schwierige Feedbackkonstellationen und -empfänger .....	94
<b>5</b>	<b>Fallbeispiele</b> .....	<b>100</b>
5.1	Abteilungsleiter Marketing eines Konsumgüter-Unternehmens. . . .	101
5.2	Regionaler Vertriebsleiter eines Versicherungsunternehmens . . . .	107
5.3	Stabsabteilungsleiterin eines Industriekonzerns .....	111
<b>6</b>	<b>Ausblick: Zukünftige Trends im 360°-Feedback</b> .....	<b>117</b>
<b>7</b>	<b>Literaturempfehlungen</b> .....	<b>122</b>
<b>8</b>	<b>Literatur</b> .....	<b>123</b>

**Karten:**

Ziel- und Kontraindikationen des 360°-Feedbacks

Leitfragen für das Feedbackgespräch

Leitfaden für die erfolgreiche Auswahl von Feedbackverfahren

Herausforderungen für die erfolgreiche Einführung und Gestaltung  
von 360°-Feedbacks



# 1 Begriff und Konzept des 360°-Feedbacks

*There are three things extremely hard: steel, a diamond, and to know one's self.*  
(Benjamin Franklin, 1750)

## 1.1 Bezeichnung

Der Begriff des „360°-Feedback“ bezeichnet Verfahrensansätze zur Einschätzung vorrangig von Führungskräften (aber auch Professionals u. a.) aus der Perspektive verschiedener Beurteiler-Gruppen (v. a. Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und Selbst). 360°-Feedbacks dienen überwiegend der Entwicklung der im Mittelpunkt stehenden Personen (Fokuspersonen) und sollen dazu beitragen, deren Kompetenzen im Sinne eines aktuellen oder zukünftig gewünschten Anforderungsprofils entfalten zu helfen. Hierzu wird jede Fokusperson auf einer Anzahl von tätigkeitsrelevanten Kompetenzen eingeschätzt (Fremdbeurteilungen), um aus den daraus zu erstellenden Urteilsprofilen einen Abgleich mit ihrer eigenen Sicht (Selbstbeurteilung) vorzunehmen.

Der Begriff des „360°-Feedback“

Das 360°-Feedback, das erst in den 1980er Jahren allmählich aufkam (Fleenor & Prince, 1997, S. 51), erweitert die im deutschen Sprachraum weit verbreiteten Ansätze der Beurteilung einer Führungskraft durch ihren Vorgesetzten („Top-down-Ansatz“) und die Beurteilung einer Führungskraft durch ihre Mitarbeiter („Bottom-up-Ansatz“) um einen *multiperspektivischen* Zugang. Als Urteilsgeber treten neben die Vorgesetzten und Mitarbeiter der Fokuspersonen auch deren Kolleginnen und Kollegen sowie bei Bedarf auch andere relevante Dritte (z. B. Kunden). Zusätzlich schätzt sich die Fokusperson auch selbst ein.

## 1.2 Definition

Das *360°-Feedback* lässt sich als systematischer Einschätzungsprozess von relevanten Personen (zumeist Führungskräften) einer Organisation auffassen. Die Beurteilung ist multiperspektivisch angelegt und berücksichtigt zusätzlich zur Selbsteinschätzung der Fokusperson verschiedene Gruppen aus deren Arbeitsumgebung (normalerweise sind dies ihre Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeiter). Die Feedbackpraxis im deutschsprachigen Raum sieht die Freiwilligkeit der Teilnahme als essenziellen Baustein für erfolgreiche Feedbackprozesse an. Das Feedback bezieht sich auf tätigkeitsbezogene Kompetenzen, Fähigkeiten oder auch Verhaltensstile von

Beurteilung von Kompetenzen und Fähigkeiten

Fokuspersonen. Als Methode wird in der Regel die Form der überwiegend standardisierten Befragung gewählt, wobei die ursprünglichen schriftlichen Formen inzwischen zunehmend durch internet- bzw. intranetgestützte Applikationen abgelöst worden sind. In der Phase der Befragung erfolgt die Einschätzung in meist anonymer Form, in der Phase der Rückmeldung kann die Anonymität aufgehoben werden, z.B. wenn in Workshops die Ergebnisse zwischen der Fokusperson und ihren Feedbackgebern aufgearbeitet werden. Im Sinne eines Best-Practice-Ansatzes ist das Feedback in ein Management- oder Führungskräfte-Entwicklungsprogramm eingebettet.

#### Quellen der Beurteilung

Als *Quellen* der Beurteilung (Rückmeldung) kommen Personengruppen (Feedbackgeber) infrage, die mit der Fokusperson (Feedbacknehmer) in kontinuierlichem Kontakt stehen und diese vergleichsweise zuverlässig beurteilen können:

1. die Vorgesetzten des Feedbacknehmers (vertikales Feedback von oben),
2. seine Kollegen (horizontales Feedback von der Seite),
3. seine Mitarbeiter (vertikales Feedback von unten),
4. Kooperations- oder Projektpartner im eigenen Unternehmen (dispers),
5. Kunden und/oder Zulieferer und schließlich
6. die oder der Beurteilte selbst.

#### Die Winkelgeometrie des 360°-Feedbacks

In der Praxis aber werden in der Regel nicht alle oben genannten Beurteiler-Gruppen einbezogen. Der hierzulande am stärksten verbreitete Feedbackansatz stützt sich idealtypisch auf die Urteile der Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeiter sowie auf die Selbsteinschätzung der oder des Beurteilten (siehe Abbildung 1). Jeder dieser vier Gruppen wird in der Terminologie der Winkelgeometrie ein Kreisanteil von jeweils 90° zugewiesen, sodass sich die 360°-Perspektive ergibt. Feedbackvarianten, die weniger als vier Beurteiler-Gruppen einbeziehen, müssten demnach streng genommen entsprechend anders bezeichnet werden (z. B. als „270°-Feedback“, wenn lediglich Vorgesetzte, Mitarbeiter und das Selbsturteil berücksichtigt werden). Der Prägnanz und der kommunikativen Wirkung wegen, die mit der Kreismetapher „360°“ verbunden sind, verzichten Anwender jedoch gemeinhin auf eine perspektivenstimmige Begriffsabwandlung.

#### Multiperspektive beugt verzerrenden Einschätzungen vor

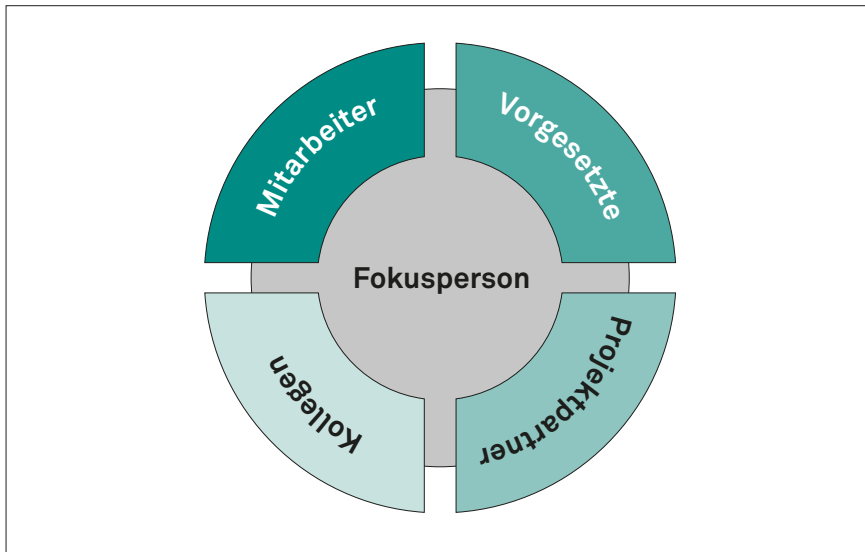
Da das 360°-Feedback bzw. entsprechende Feedbacksysteme die Rückmeldung aus mehreren unterschiedlichen Personenquellen vorsehen, eröffnen sie einen multiperspektivischen und multipersonalen Zugang zur Wirkung der in Rede stehenden Fokusperson auf andere. Mit diesem *Rundum-Charakter* der Einschätzung soll möglichen Verzerrungen einer einseitigen, womöglich interessengebundenen Sichtweise nur einer Gruppe von Beurteilern entgegengetreten werden – denn gute Noten nur von einer Seite sagen längst nicht immer die ganze Wahrheit. Eine vollständigere Wahrheit ist fraglos die (eben

multiperspektivische) „Wahrheit im Plural“ (Sarges, 2007) oder um es existenzphilosophisch auszudrücken: „Wahrheit gibt es nur zu zweien“ (Arendt, 2013).

Im Übrigen dürfte nicht zuletzt der Feminismus die zentrale Bedeutung des persönlichen Standpunkts verankert haben. Unterschiedliche Menschen in unterschiedlicher Position oder Rolle sehen die Welt unter Umständen verschieden. Daher sollte eine Pluralität der Perspektiven die häufig noch konkurrierende Forderung nach einer singulären „Objektivität“ endlich ersetzen (Solomon & Higgins, 2000, S. 231). Anders ausgedrückt: „The ... judgment of knowledgeable others provides the best available point of reference ... for assessing someone’s personality“ (Hofstee, 1994, S. 149).

Neben dem multiperspektivischen Zugang ist der Aspekt des *Feedbacks* das zweite zentrale Bestimmungsstück. Feedback ist nämlich ein Schlüssel für die fortlaufende Verbesserung der Effektivität einer Führungskraft, dennoch ist es nach wie vor noch eher ein seltenes Ereignis im täglichen Leben innerhalb von Organisationen (Leslie, 2013, S. 1). Führungskräfte erhalten zwar Rückmeldungen aus ihrer täglichen Arbeitsumgebung, diese beziehen sich jedoch überwiegend auf das Erreichen von Zielen oder auf die ihnen zugeschriebenen Leistungen, weniger jedoch auf die Wirkung ihres *Verhaltens*. Bisweilen erhalten sie ein Feedback auch „über Umwege“ von Personen, mit denen sie gar nicht in einem direkten Tätigkeitskontext stehen, etwa in der Art „ich habe von Herrn X gehört, dass er große Stücke auf Sie hält“. Oft wissen sie also gar nicht, wie sie von anderen gesehen werden. Top-Manager

Feedback  
als Quelle  
des Lernens



**Abbildung 1:** Urteiler-Gruppen im 360°-Feedback

müssen zudem damit rechnen, dass sie, wenn sie im direkten Gespräch um Rückmeldung bezüglich ihres eigenen Führungsstils bitten, z. T. recht geschönte (diplomatische) Antworten erhalten. Unstrittig ist demgegenüber der Wert von *validem* Feedback: In der Regel ist es eine wirksame Quelle für Lernen und Verbesserung (siehe Kluger & DeNisi, 1996) auch und gerade im Bereich von Verhaltensoptimierungen („Feedback is the breakfast for champions“; Blanchard, 2009). Feedback stimuliert die Selbstentwicklung (nicht nur) von Führungskräften, indem es auf mögliche blinde Flecken in der Selbstwahrnehmung weist und somit Reflexionsprozesse in Gang setzen kann.

Bei der Analyse von Eindrucksvergleichen von Selbst- und Fremdbildern können sich diagnostisch höchst aufschlussreiche Konstellationen ergeben. Schon die beiden möglichen Befundmuster, dass das Selbsturteil und zugehörige Fremdurteile bei fast allen Beurteiler-Gruppen (etwa bei Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern, Kunden) übereinstimmen, oder umgekehrt: voneinander abweichen, besitzen hohe Erklärungskraft bei wichtigen Erfolgskriterien. Aber auch filigranere Konkordanz und Diskordanz bei den Selbst- und diversen Fremdurteilen können eignungsdiagnostisch (für Selektion oder Platzierung) und interventionsbezogen (für Entwicklungsmaßnahmen, z. B. Coachings) sehr aufschlussreich sein (Sarges, 2007).

### 1.3 Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen/Konzepten

Das *360°-Feedback* gehört zum Inventar der psychologisch fundierten Personalentwicklungs- und -beurteilungsinstrumente. Auf der Ebene der Verfahrensbezeichnung zeigen vor allem das „*Multisource Feedback*“ (MSF; London & Smither, 1995) oder das „*Multi-Rater Feedback*“ (MRF; Bracken, Dalton, Jako, McCauley & Pollman, 1997) erhebliche Überschneidungen mit dem *360°-Feedback*.

Multisource  
Feedback als  
übergreifender  
Ansatz

Das MSF ist als der allgemeinere, übergreifende (Begriffs-)Ansatz aufzufassen, mit dem darauf hingewiesen wird, dass das Verhalten einer Fokusperson aus *mehr* als einer Quelle („source“) beurteilt wird. Insofern stellt das *360°-Feedback* eine spezifische Variante des MSF dar, bei der die Urteile strenggenommen aus vier Quellen stammen (wobei in uneinheitlicher Praxis die Urteile der Fokuspersion selbst bei manchen Anwendern mit einem *90°-Anteil* in die Winkelgeometrie eingehen, bei anderen wiederum nicht). Ähnlich verhält es sich mit dem Vergleich zum MRF. Hier enthält die Namensbezeichnung den Hinweis, dass die Beurteilung von *mehreren* Beurteilern („ratern“) vorgenommen wird. „MSF“ und „MRF“ finden als Verfahrensbezeichnungen im deutschen Sprachraum kaum Verwendung. Als weitere, vor allem im Angloamerikanischen gebräuchliche, Verfahrensbezeichnungen finden sich die Begriffe „Multi-Rater Assessment“ und „Full Circle Appraisal“. In

der Literatur, dem Personalmanagement der Unternehmen sowie der Beratungspraxis hat sich indes der Begriff des 360°-Feedbacks durchgesetzt (vgl. z. B. das Sammelwerk von Leslie, 2013).

Die genannten Ansätze des 360°-Feedbacks, des MSF und des MRF legen den Fokus auf verhaltens- und leistungsbezogene Rückmeldungen als entwicklungsstimulierenden Anreiz. Sie fühlen sich vor allem dem Gedanken der Führungskräfteentwicklung verpflichtet, auch wenn mancherorts eine Verzahnung dieser mit der Funktion der Leistungsbeurteilung im Rahmen sogenannter „Performance Measurement- und Management-Systeme“ zu beobachten ist (exemplarisch: Lüdi & Wenger, 2005).

Feedback im Dienste der Führungskräfteentwicklung

Der Begriff des 360°-Feedbacks steht eher für eine offene Verfahrensphilosophie, als dass er ein in sich streng abgeschlossenes „monolithisches“ Beurteilungskonzept bezeichnet. Im Übrigen: Die im 360°-Feedback herangezogenen Urteilsquellen und -arten – d.h. Selbst-, Vorgesetzten-, Kollegen- und Mitarbeiterurteile – sind durchaus alte Vertraute (Sarges, 1990, S. 529 ff.). Neueren Datums ist lediglich die Bezeichnung 360°-Feedback. Erst als dieser bildhafte Begriff die verschiedenen Urteilsperspektiven griffig zusammenfasste und Feedbackinformationen als Ziel nannte, begann die beachtliche Verbreitung des Verfahrens – fraglos auch getragen von einem dafür günstigen Zeitgeist. Gleichwohl lässt sich das 360°-Feedback vor allem hinsichtlich seiner Funktion als auch seiner Zielrichtung von verschiedenen verwandten Verfahrensansätzen unterscheiden.

Die in der Praxis wichtigsten, alternativen Verfahrensgruppen zum 360°-Feedback sind in Tabelle 1 aufgeführt. In der Nähe des 360°-Feedbacks ist die *Vorgesetzten- bzw. Aufwärtsbeurteilung* angesiedelt, die quasi als deren historischer Vorläufer anzusehen ist (Reinecke, 1983). Die Funktion der Vorgesetzten- bzw. Aufwärtsbeurteilung besteht vor allem darin, die Führungsleistung von Vorgesetzten zu verbessern, indem man einen unternehmensweiten Dialog über Fragen der Führung in Gang setzt (Domsch, 1999; Fecher, 1995; Freimuth & Kiefer, 1995). Die Zielsetzungen einer Vorgesetztenbeurteilung können überdies sehr vielfältig sein, von der Kontrolle der Entwicklung angemahnter Veränderungen bei Führungskräften, über den Gedanken der Teamentwicklung bis hin zur Verbesserung der Leistung (Domsch & Ladwig, 1995, S. 24). Die Funktion der Entwicklung von führungsbezogenem Verhalten teilt die Vorgesetztenbeurteilung mit dem 360°-Feedback. Der zusätzliche Nutzen von 360°-Feedbacks oder entsprechenden Systemen gegenüber einer bloßen Vorgesetzten- bzw. Aufwärtsbeurteilung besteht darin, Führungskräften die Möglichkeit zu geben, Rückmeldung aus *unterschiedlichen* Quellen und Perspektiven zu erhalten. Gerade die Zusammenschau der unterschiedlichen Wahrnehmungen von Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten und evtl. auch Kunden ist es, die ein umfassenderes Bild über die eigenen Stärken, aber auch über mögliche Schwächen (euphemisch: Entwicklungsbedarfe) erzeugt.

Alternative Verfahren

Vorgesetztenbeurteilung

**Tabelle 1:** 360°-Feedback und Verfahrensansätze der Personalbeurteilung

Verfahren	Kurzbeschreibung und Funktion	Merkmale des Beurteilungsprozesses
360°-Feedback	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnose und tendenziell dialogorientierte Rückmeldung von Urteilen oder Einschätzungen bezüglich der <i>Führungskompetenzen</i> und des <i>Führungsverhaltens</i> aus der Umgebung der Zielperson</li> <li>• <i>Funktion:</i> überwiegend Potenzialentwicklung durch Rückkopplung von Selbst- und Fremdwahrnehmung; auch zur Potenzialanalyse und Leistungsbeurteilung, seltener zur Entgeltfindung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urteile: schriftlich auf der Basis von Fragebögen</li> <li>• Teilnahme der Zielpersonen: überwiegend freiwillig</li> <li>• Beurteilungsrichtung: horizontal und vertikal</li> <li>• Beurteilungsbeiträge: bleiben weitgehend anonym</li> </ul>
Vorgesetzten- bzw. Aufwärtsbeurteilung; Vorgesetztenfeedback	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfassung und Auswertung von Einschätzungen der Mitarbeiter bezüglich des Führungsverhaltens</li> <li>• <i>Funktion:</i> primär zur Verbesserung der Führungsleistung und Potenzialentwicklung; auch zur Unterstützung für Personalentscheidungen; Organisationsentwicklung im Sinne der Umsetzung von unternehmensspezifischen Leitbildern von partizipativer Führung und Zusammenarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urteile: schriftlich auf der Basis von Fragebögen</li> <li>• Teilnahme der Zielpersonen: überwiegend freiwillig</li> <li>• Beurteilungsrichtung: vertikal von unten nach oben</li> <li>• Beurteilungsbeiträge: bleiben weitgehend anonym</li> </ul>
Personal- bzw. Leistungsbeurteilung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfassung und Auswertung von Beurteilungen durch den Vorgesetzten bezüglich der Zielerreichung und erbrachter Leistungen von Mitarbeitern</li> <li>• <i>Funktion:</i> Unterstützung für Personalentscheidungen (Selektion, Beförderung) sowie zur Entgeltfindung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urteile: schriftlich auf der Basis von Kriterienlisten und Fragebögen</li> <li>• Teilnahme der Zielpersonen: verbindlich geregelt</li> <li>• Beurteilungsrichtung: vertikal von oben nach unten</li> <li>• Beurteilungsbeiträge: eindeutig einem bestimmten Beurteiler zuordenbar</li> </ul>
Management-Audit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• systematische Erfassung der Managementleistung und des vermutbaren Potenzials auf der Basis eines Kriterienkatalogs</li> <li>• <i>Funktion:</i> umfassende Bewertung des Managements zur personal- und unternehmensbezogenen Entscheidungshilfe für die Unternehmensführung und Investoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urteile: auf der Basis von Gesprächen, Hearings, auch fragebogengestützt</li> <li>• Teilnahme der Zielpersonen: verbindlich</li> <li>• Beurteilungsrichtung: horizontal und vertikal</li> <li>• Beurteilungsbeiträge: bleiben nur z. T. anonym</li> </ul>

Die deutlichsten Unterschiede lassen sich zu Verfahren der *Personal- bzw. Leistungsbeurteilung* sowie zum *Management-Audit* ausmachen. Bei der Personal- und Leistungsbeurteilung steht weniger das Führungsverhalten im Mittelpunkt als vielmehr der Grad der erreichten Ziele, d.h. das Ergebnis des Führungsverhaltens (Becker & Fallgatter, 1998). Sie liefert wichtige Informationen für Personalentscheidungen und dient u. a. der Gehaltsfindung oder der Entscheidungsfindung im Zusammenhang mit Beförderungen (Murphy & Cleveland, 1995, S. 88f.; vgl. auch Lohaus, 2009).

Management-Audit

Auch das Management-Audit zeigt deutliche Unterschiede zum 360°-Feedback. Es steht in der Tradition der klassischen Leistungs- und Potenzialbeurteilung und soll der Unternehmensleitung relevante Informationen für *Entscheidungen* zur Besetzung wichtiger Positionen an die Hand geben (Craig-Cooper & de Backer, 1993; Walsh, 1996). Die Auditierung des Managements (d.h. der Führungskräfte) wird zumeist in die Hände externer Berater gelegt. Diese verschaffen sich ein Bild der Leistung und des Potenzials aller Führungskräfte eines Bereichs der Organisation, indem sie Gespräche mit jeder einzelnen Führungskraft führen, Gruppendiskussionen und Hearings initiieren und z. T. Cross-checks der erhaltenen Informationen betreiben (Samland, 2001). Schließlich geben sie Urteile ab, indem sie jede Führungskraft in sogenannte Personal-Portfolios leistungs- und potenzialmäßig einordnen (Erdenberger, 1999). Insgesamt steht folglich beim Management-Audit – im Gegensatz zum 360°-Feedback – eher der Beurteilungs- als der Entwicklungscharakter im Vordergrund (vgl. Sarges & Westermann, 2013; Sarges, 2013c).

Management-Audit im Dienst der Leistungsbeurteilung

Indes: Eine Reihe von aktuellen Unternehmens- und Beratungsbeispielen zeigt, dass die Grenzen nicht so streng gezogen werden und eine zunehmende Flexibilisierung der Beurteilungs- und der Entwicklungskultur für Führungskräfte auszumachen ist. Zum Beispiel werden im Rahmen von breiter angelegten Management-Audits hier und da schon 360°-Feedbacks mit dem Ziel durchgeführt, eine validere und akzeptierbarere Diagnose der Fähigkeiten und Kompetenzen der vorhandenen Führungskräfte zu erstellen.

## 1.4 Bedeutung für das Personalmanagement

Deutsche Unternehmen wenden erhebliche Mittel zur Qualifizierung und Entwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf. So werden für das Jahr 2013 im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung der Unternehmen Ausgaben von 33,5 Mrd. Euro berichtet (Institut der deutschen Wirtschaft – iwd, 2014, S. 1). Davon entfallen rund 13 % auf Maßnahmen der individuellen „Entwicklungsplanung und Förderung für Fach- und Führungskräfte“ (iwd, 2015, S. 8), mithin den Bereich der Weiterbildung, in den auch der Einsatz von Feedbacksystemen einzuordnen ist. Zur Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen

Verbreitung des 360°-Feedbacks



und Mitarbeiter in Firmen „gehört ein regelmäßiges und systematisches Feedback, das andere Arbeitnehmer oft nur vom Hörensagen kennen“ (Amann et al., 2016, S. 78).

Hinsichtlich der Verbreitung und Akzeptanz von 360°-Feedback-Systemen im deutschsprachigen Raum gibt es bislang nur vage Angaben bzw. vorsichtige Schätzungen. In einer älteren Befragung aus dem Jahr 1999 bei 32 deutschen Unternehmen (überwiegend mit mehr als 1000 Beschäftigten) gaben 11 Personalverantwortliche an, dass sie in ihrem Unternehmen bereits ein 360°-Feedback-System eingeführt hatten (Harss & Maier, 1999). Die übrigen Befragten berichteten von konkreten Erfahrungen aus Pilotprojekten oder planten die Einführung solcher Systeme. In der Zwischenzeit hat sich trotz vielfältiger Bedenken der Trend zur Einführung von Feedbacksystemen, die über eine reine Vorgesetztenbeurteilung hinausgehen, verstärkt. Nach Erkenntnissen der Verfasser setzen mittlerweile mehr als die Hälfte der deutschen DAX-Unternehmen ein mehr oder weniger „klassisches“ 360°-Feedback ein. Auch in mittelständischen Unternehmen ist das Verfahren verbreitet, zudem führen es auch öffentliche Organisationen und Dienstleister ein. Es sei dahingestellt, ob man, wie manche Autoren dies tun, die zunehmende Verbreitung von Feedbacksystemen in einen Zusammenhang mit der „Demokratisierung von Unternehmen“ stellen möchte (Freimuth & Asbahr, 2002, S. 79), oder ob man dies nicht eher – zugegeben weniger romantisierend – dem gestiegenen Wettbewerbsdruck zuschreiben möchte.

Auf große Akzeptanz stößt das Verfahren traditionell in US-amerikanischen Unternehmen und mittlerweile auch in angelsächsischen. So berichtet Romano (1994) von einer Schätzung der Beratungsfirma „Personnel Decisions International“ (PDI), der zufolge amerikanische Unternehmen bereits im Jahr 1992 152 Millionen Dollar für die Beratung von MSF (siehe Abschnitt 1.3) ausgegeben haben. Genauerem Aufschluss über Verbreitung und Funktion von 360°-Feedbacks geben drei Studien, zwei davon stammen aus den 1990er Jahren und dürften daher eher von historischem Wert sein (Geake, Oliver & Farrell, 1998; London & Smither, 1995), eine aus dem Jahr 2013 (3D Group, 2013). Nach der Studie von Geake et al., die sich auf die Situation in insgesamt 216 britischen Unternehmen bezieht, setzten seinerzeit 47% der befragten Unternehmen ein 360°-Feedback ein, wobei die Einführung ganz überwiegend in der Funktion der Personalentwicklung stand. Die Studie von London und Smither stützt sich auf Auskünfte der 20 größten US-amerikanischen Beratungsfirmen und Anbieter von 360°-Systemen. Demnach hatten 10 der befragten Beratungsfirmen ihr Feedbackverfahren an über 100 Unternehmen/Organisationen verkauft. Zudem setzten 50% ihrer Kunden das System ausschließlich zur Personalentwicklung ein, die anderen 50% teils zu Entwicklungs-, teils zu administrativen Zwecken. Die aktuelle Studie der 3D Group (2013) stützt sich auf die Situation in nordamerikanischen



Unternehmen, befragt wurden deren HR-Verantwortliche. Das Spektrum der Unternehmensgröße reicht von klein (1 bis 100 Beschäftigte) bis sehr groß (über 100 000 Beschäftigte). Die wichtigsten Ergebnisse sind in Tabelle 2 dargestellt und lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Knapp ein Drittel der Befragten gibt an, dass der Einsatz des Feedbacksystems in ihrem Unternehmen sowohl in der Funktion des Personalentwicklungsgedankens als auch zum Zweck von Personalentscheidungen erfolgt; ein vergleichsweise hoher Prozentsatz (37 %) der vom Feedback adressierten Fokuspersonen entscheidet selbständig über die Weiterungen aus dem Feedback, d. h. ob sie und ggf. welche Maßnahmen sie auf der Basis der Ergebnisse einleiten.

**Tabelle 2:** Verbreitung und Funktion des 360°-Feedbacks in nordamerikanischen Unternehmen

Kriterium	Attribute
Funktion des Einsatzes von Feedbacksystemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zur Personalentwicklung <i>und</i> für Personalentscheidungen: 29 %</li> <li>• ausschließlich für Personalentscheidungen: 2 %</li> <li>• Fokusperson als selbstbestimmter Besitzer des Feedbacks: 37 %</li> <li>• zur Entwicklungsplanung: 32 %</li> </ul>
Zielgruppen (Feedbacknehmer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manager: 48 %</li> <li>• leitende Führungskräfte: 43 %</li> <li>• alle Führungskräfte: 34 %</li> <li>• alle Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter: 24 % (Mehrfachnennungen möglich)</li> </ul>
Frequenz des Einsatzes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bei Bedarf: 38 %</li> <li>• jährlich: 44 %</li> <li>• alle zwei Jahre: 11 %</li> <li>• andere: 8 %</li> </ul>
Auswahl der Feedbackgeber durch ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokuspersonen in Abstimmung mit Vorgesetzten: 42 %</li> <li>• Fokusperson allein: 17 %</li> <li>• Personalabteilung: 25 %</li> <li>• Management: 10 %</li> </ul>
Unterstützende Angebote	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklungsplan erstellen mit Vorgesetztem: 65 %</li> <li>• individuelles Coaching: 60 %</li> <li>• Aktionsplan erstellen: 41 %</li> <li>• Workshops/Trainings – live: 37 %</li> <li>• Workshops/Trainings – online: 32 %</li> <li>• Ressourcen-Bibliothek: 26 %</li> <li>• keine: 7 %</li> </ul> (Mehrfachnennungen möglich)

Anmerkungen: Quelle: 3D Group, 2013, S. 9 ff.; Daten beziehen sich auf das Jahr 2013.

- Das Feedbackangebot richtet sich wesentlich an Manager und Führungskräfte; nur 24 % der HR-Verantwortlichen geben an, dass dies allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern offensteht.
- Circa zwei Drittel der Befragten geben an, dass das Erstellen eines persönlichen Entwicklungsplans – als unmittelbarer Schritt nach der Diskussion der Feedbackergebnisse – in Abstimmung mit dem Vorgesetzten erfolgt; diese Vorgehensweise steht nach den Erfahrungen der Verfasser im Gegensatz zur Praxis in deutschen Unternehmen, als Partner werden hier eher externe Beraterinnen und Berater oder Mitarbeiter der HR-Abteilung hinzugezogen.

Man mag ernüchert feststellen, dass die Evaluation von Trainings- und Weiterbildungsangeboten in Unternehmen und Organisationen eher die Ausnahme darstellt (Kaiser & Curphy, 2013, S. 296). Die Erwartung einer Wirksamkeit von Feedbacksystemen wird unter anderem auch aus der Problematik traditioneller Personalentwicklungs- und Weiterbildungspraktiken gespeist. Denn es hat sich gezeigt, dass die über viele Jahre praktizierten Konzepte der (insbesondere seminaristischen) Weiterbildung nur teilweise die erhoffte Wirkung zeigen. So kommen Staudt und Kriegesmann (1999, S. 50) zu dem kritischen Fazit, dass ein substanzieller Wirkungsgrad von Weiterbildungsveranstaltungen nur etwa bei 50 % liegt (allerdings darf man hier zugleich skeptisch einwenden, dass es hinsichtlich der Operationalisierung des Bildungserfolgs durchaus unterschiedliche Konzeptionen geben dürfte). Demnach wird im Mittel nur die Hälfte der angestrebten Effekte von Weiterbildungen erreicht. Inwiefern nun sind Feedbacksysteme geeignet, den Wirkungsgrad zu verbessern?

#### Merkmale von Förderprogrammen

Betrachten wir z. B. die Gruppe der *Führungsnachwuchskräfte*, so sind für die von den Unternehmen installierten Förderprogramme unter anderem folgende drei Merkmale typisch:

1. das Programm ist für den Kreis der ausgewählten Nachwuchskräfte *obligatorisch*;
2. es verzichtet in der Regel auf eine auf die Person (oder Persönlichkeit) *individuell* zugeschnittene Struktur bzw. Schwerpunktsetzung und
3. die Veranstaltungen finden „*off the job*“ statt.

#### 360°-Feedback zur effizienteren Gestaltung von Förderprogrammen

In Bezug auf die ersten beiden Merkmale bieten 360°-Feedback-Systeme dem Personalmanagement die Chance, Programme effizienter zu gestalten und zu nutzen, indem sie bereits in der Phase der Entscheidung über die Teilnahme eine Diagnosefunktion im Sinne einer Potenzialanalyse übernehmen. Damit verbunden sind zugleich das Problem der Nachwuchsplanung und die Frage, wer von den infrage kommenden Personen überhaupt in ein Förderprogramm entsendet werden soll, um später Führungsaufgaben zu übernehmen. Hier verlassen sich viele Unternehmen allein auf die Eindrücke und Empfehlungen lediglich der direkten Vorgesetzten, anstatt auch andere Per-